

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Erik Rossi Alves

PLANO DE NEGÓCIOS PARA PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE PRATOS ITALIANOS
ARTESANAIS POR ENCOMENDA

Porto Alegre

2023

Erik Rossi Alves

PLANO DE NEGÓCIOS PARA PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE PRATOS ITALIANOS
ARTESANAIS POR ENCOMENDA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2023

RESUMO

Este trabalho consiste em um plano de negócios para produção e comércio de pratos italianos artesanais por encomenda na cidade de Porto Alegre. Com o crescimento do *e-commerce* e *delivery*, foram identificadas oportunidades para empreender no setor. O plano de negócios traçado tem um breve planejamento estratégico, apresentando a empresa e traçando estratégias a partir da análise SWOT. O plano organizacional, de produção e operacional explica o funcionamento da empresa, que segue o modelo MEI (microempreendedor individual), e apresenta os processos de produção e vendas. O plano de marketing traz uma análise do mercado e de concorrentes, além de detalhar os produtos, preços, distribuição e comunicação. O plano de negócios é finalizado com o plano financeiro, que traça diferentes cenários para os próximos anos.

Palavras-chave: plano de negócios, empreendedorismo, gastronomia, produção artesanal.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	2
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....	2
1.2	JUSTIFICATIVA	7
1.3	OBJETIVOS	7
1.3.1	Objetivo geral	7
1.3.2	Objetivos específicos	7
2	REFERENCIAL TEÓRICA	8
2.1	CONTEXTO.....	8
2.1.1	Empreendedorismo	8
2.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL.....	10
2.2.1	Plano de negócios	10
2.2.1.1	Planejamento estratégico	11
2.2.1.1.1	<i>Descrição do empreendimento</i>	11
2.2.1.1.2	<i>Visão e missão</i>	11
2.2.1.1.3	<i>Análise SWOT</i>	12
2.2.1.2	Plano de produção.....	12
2.2.1.3	Plano operacional.....	12
2.2.1.4	Plano de marketing	13
2.2.1.4.1	<i>Análise do mercado</i>	13
2.2.1.4.2	<i>Produto</i>	15
2.2.1.4.3	<i>Preço</i>	15
2.2.1.4.4	<i>Distribuição</i>	15
2.2.1.4.5	<i>Comunicação</i>	15
2.2.1.5	Plano organizacional.....	16
2.2.1.6	Plano financeiro	16
2.2.1.6.1	<i>Fluxo de caixa</i>	16
2.2.1.6.2	<i>Ponto de equilíbrio</i>	17
2.2.1.6.3	<i>Payback</i>	17
2.2.1.6.4	<i>VPL (valor presente líquido)</i>	17
2.2.1.6.5	<i>TIR (taxa interna de retorno)</i>	17
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4	PLANO DE NEGÓCIOS	19

4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
4.1.1	Descrição do empreendimento	19
4.1.2	Visão, missão e valores	20
4.1.3	Análise SWOT	20
4.2	PLANO ORGANIZACIONAL, DE PRODUÇÃO E OPERACIONAL	22
4.3	PLANO DE MARKETING	24
4.3.1	Análise do mercado	24
4.3.1.1	Tendências gerais ambientais e demográficas	24
4.3.1.2	Tendências nacionais do setor alimentício	25
4.3.1.3	Tendências locais ambientais e demográficas	25
4.3.1.4	Tendências locais no setor alimentício	25
4.3.1.5	Pontos fortes e fracos da concorrência local.....	25
4.3.1.6	Posicionamento de mercado	27
4.3.1.7	Objetivos de mercado	28
4.3.2	Produto	28
4.3.3	Preço..	30
4.3.4	Distribuição.....	32
4.3.5	Comunicação.....	32
4.4	PLANO FINANCEIRO	32
4.4.1	Investimento inicial	32
4.4.2	Custos	33
4.4.2.1	Custos fixos	33
4.4.2.2	Custos variáveis	34
4.4.2.3	Custos totais.....	35
4.4.3	Fluxo de caixa	35
4.4.4	Ponto de equilíbrio	37
4.4.5	Payback	37
4.4.6	VPL (valor presente líquido).....	39
4.4.7	TIR (taxa interna de retorno).....	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
6	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o objetivo de criar um plano de negócios para uma empresa que produz e comercializa pratos italianos congelados por encomenda. Entre os principais produtos estão os molhos clássicos do estilo *ragù*.

A necessidade do isolamento, causada pela pandemia, trouxe muitas mudanças nos últimos anos, abrindo oportunidades em diferentes setores, e entre os que mais se desenvolveram estão o *e-commerce* e o *delivery*. O mercado de *food service* teve diversas tendências que concretizaram-se muito rapidamente, principalmente relacionadas aos setores citados anteriormente. Observando essas oportunidades, este é um momento propício para investir no setor.

Todo empreendimento necessita de um bom plano de negócios, visto que um dos principais motivos para as empresas fecharem é a falta de planejamento. Este trabalho terá uma análise de mercado mostrando dados e oportunidades do setor em que a empresa está inserida e, a partir disso, um plano de negócios para definir os passos a serem seguidos, traçando diferentes projeções para os próximos anos.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O setor de *food service* engloba diferentes tipos de empresas que atuam com alimentação fora de casa, como restaurantes, bares, *food trucks*, *deliveries*, entre outros. É um mercado muito amplo e flexível, com espaço para diferentes tipos de empresas, e que sofreu muitas mudanças durante a pandemia, principalmente com o grande crescimento do *delivery* e *e-commerce*. Com esse novo cenário é importante que as empresas do setor se digitalizem cada vez mais para se destacar, principalmente as que atuam com *dark kitchens* – estabelecimentos que não possuem atendimento no salão, apenas entregas (LINX, 2021).

O mercado de alimentos e bebidas é o maior do país, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (2021), representando 10,6% do PIB nacional e gerando 1,72 milhão de empregos em 2021, e sofreu mudanças significativas a partir da pandemia. Os serviços de *delivery* de comida foram os que mais cresceram no comércio eletrônico durante esse período, ao lado das compras de supermercados, segundo pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil). Em 2019, 30,4% dos internautas realizaram pelo menos uma compra, saltando para 54,8% em 2020. José César da Costa, presidente do CNDL,

acredita que a mudança de hábito de compras remotas foi antecipada em cerca de 20 anos com a pandemia (ALVARENGA, 2021). Esse modelo de negócio está presente em 89% dos 13.938 empreendimentos analisados em pesquisa realizada em março de 2022 pela Associação Nacional dos Restaurantes. Os estabelecimentos que atuam exclusivamente com *delivery* representam 25% desse total (ANR, 2022).

O estudo realizado pela Edelman, sob encomenda do *PayPal* (2021), reforça essa mudança de comportamento do consumidor de *e-commerce*, em que foi constatado que 91% dos brasileiros compram online “sempre” ou “normalmente” e 44% fazem compras online no setor de alimentação semanalmente. O estudo ainda mostra que esse cenário de expansão de compras eletrônicas durante a pandemia deve se estabilizar para os próximos anos – 35% dos brasileiros faziam compras semanalmente em março de 2020, chegando a 57% durante a pandemia, e com 55% dizendo que continuarão com esse comportamento. Os principais motivos apresentados foram a facilidade e o prazer pela experiência.

As mudanças de comportamento dos consumidores de alimentos já eram observadas antes da pandemia. Um estudo realizado pelo *iFood* (2017) apontou alguns hábitos que estão mudando com as novas tecnologias, como maior preocupação com a qualidade do produto e com a praticidade em meio a rotinas cada vez mais dinâmicas. Na tentativa de satisfazer essas necessidades, a busca por informações tem um papel fundamental, com as redes sociais da empresa se tornando o meio mais importante de comunicação com seus consumidores e potenciais novos clientes. As redes sociais proporcionaram uma nova maneira de relação entre as empresas e seus consumidores, com um contato muito mais próximo e direto. O que antes era visto como um diferencial, hoje, impulsionada pela pandemia, se tornou algo primordial para muitas empresas, principalmente aquelas com vendas online (STANGHERLIN, 2020).

Os consumidores estão cada vez mais exigentes, e a atuação das empresas nas redes sociais e as opiniões de outros usuários sobre seus produtos se tornam mais relevantes para a tomada de decisão na hora das compras pela internet (SAMPAIO; TAVARES, 2017). Assim, 67% das empresas identificaram o “Relacionamento com o cliente” como a solução de tecnologia que mais investem ou pretendem investir, segundo pesquisa da ANR. Essa solução foi a mais citada pelos estabelecimentos e nela estão incluídos CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente), fidelidade, satisfação e mídias sociais. Outra solução bastante citada (46%) foi “integrar múltiplos canais de vendas” (ANR, 2022), mostrando a necessidade de atuação em diferentes redes.

O telefone se tornou essencial na vida das pessoas, principalmente com as mídias sociais, conectando-as a amigos, influenciadores e empresas. Segundo dados do *Datareportal*,

o Brasil é o terceiro país com maior número de usuários no *Instagram* (mais de 122 milhões) e no *TikTok* (mais de 73 milhões), e quarto com mais usuários no *Facebook* (mais de 116 milhões). Assim, as redes sociais se tornam grandes ferramentas de marketing para as organizações, pois possibilitam um contato mais próximo com os consumidores e com custos relativamente baixos (PERSAUD; AZHAR, 2012).

Song e Yoo (2016) afirmam que as redes sociais tem um papel de grande influência no estágio de pré-compra, com aspectos funcionais (conveniência, eficiência, informação e experiências compartilhadas) e monetários (cupons, descontos e negociações especiais) tendo maior destaque nesse processo. Cada uma dessas redes proporciona modelos diferentes de atuação de marketing para as empresas e podem definir o sucesso de um novo empreendimento. Os usuários do *Facebook* e do *Instagram* têm interesses semelhantes e estão bastante ligados às marcas que consomem, engajando bastante com as mesmas, porém com faixas etárias diferentes – os mais jovens preferem o *Instagram*, os mais velhos, o *Facebook*. Já o *TikTok* é mais voltado para o entretenimento, com grande potencial para “viralizar” (DATAREPORTAL, 2022). Portanto, usando as estratégias corretas em cada rede, é possível alcançar um número muito grande de potenciais clientes a custos baixos, tornando as redes sociais o melhor ambiente de divulgação para pequenos negócios que estão iniciando.

Além da fase de pré-compra e de conhecimento da empresa por parte de potenciais clientes, as redes sociais também são extremamente importantes em outros aspectos devido às ferramentas que disponibilizam. O engajamento se tornou essencial como métrica, com curtidas, comentários e compartilhamentos tendo cada um a sua importância (IMHOFF, 2021). As próprias redes disponibilizam relatórios dessas métricas para auxiliarem as empresas nas suas ações, sendo uma ótima ferramenta na gestão de clientes. Também proporcionam diversos modelos de anúncios, com diferentes objetivos, como de conversão de seguidores ou em cliques em um link. Assim, é importante para as empresas que atuam fortemente nas redes sociais encontrar um equilíbrio entre conteúdos orgânicos (*posts*, *stories*, etc) e conteúdos pagos (anúncios), usando as métricas de engajamento para aperfeiçoar suas estratégias.

A pandemia, além de proporcionar mudanças de comportamento do consumidor, aumentou muito o desemprego no país, o que obrigou muitas pessoas a abrirem o próprio negócio. De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (2022), o Brasil é um dos países com maior número de empreendedores e pessoas com desejo de empreender, entretanto, são poucas as pequenas e microempresas que conseguem sobreviver por um período longo, 52,5%

fecham as portas em menos de cinco anos e 18,5% em menos de um ano, segundo os dados do IBGE (SARAIVA, 2020).

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2014), foram identificados os motivos que levam as empresas a encerrarem suas operações. Entre os principais estão a falta de um planejamento prévio (ou um planejamento ruim), má gestão empresarial e comportamento do empreendedor. Dentro do planejamento prévio foram levantados aspectos como análise ruim do mercado, falta de planejamento de itens básicos antes do início da operação e tempo muito curto para a realização dessas análises. Assim, se mostra a extrema importância de um plano de negócios bem estruturado para abrir um empreendimento de sucesso.

O plano de negócios deve descrever o planejamento do empreendimento, prevendo situações adversas e traçando estratégias e objetivos para lidar melhor com estas. A sua estrutura é variável de acordo com cada tipo de negócio, mas existem etapas mínimas a serem seguidas para qualquer empresa. Dornelas (2021) sugere diferentes estruturas adequadas para cada tipo de empreendimento e, para pequenas empresas em geral, a estrutura segue as seguintes etapas: capa, sumário, sumário executivo estendido, produtos e serviços, análise da indústria, plano de marketing, plano operacional, estrutura da empresa, plano financeiro e anexos. A correta realização de cada etapa é de suma importância para evitar os erros citados anteriormente, principalmente em relação à análise de mercado e planos de marketing, operacional e financeiro.

Com o cenário apresentado de crescimento do mercado de *delivery* e grandes oportunidades oferecidas pelas redes sociais, mostra-se um momento favorável para empreender no setor. Esse trabalho busca o desenvolvimento de um plano de negócios para a abertura de uma empresa de produção e comércio de pratos italianos artesanais por encomenda em Porto Alegre, com foco na forte atuação nas redes sociais.

A culinária italiana é uma das mais apreciadas por brasileiros devido, principalmente, à forte imigração no país entre o final do século XIX e o início do século XX. Entretanto, o que se popularizou no Brasil foi uma gastronomia de imigrantes, com muitas diferenças em relação aos pratos mais tradicionais da Itália. Isso aconteceu pela necessidade de se adaptar ao novo ambiente e ingredientes aqui encontrados. Além disso, cada local desenvolveu sua gastronomia de uma maneira diferente nos últimos cem anos. A gastronomia italiana é muito diversificada e, de maneira geral, bem representada pelos imigrantes no Brasil, levando em consideração as adaptações necessárias, porém, fica muito limitada a uma pequena parte dessa cultura (GIORDANI, 2019). Com o avanço da internet é possível ter acesso a mais

informações sobre receitas, história, cultura e ingredientes típicos, e a compra de produtos que antes eram impossíveis de serem encontrados, como queijos e carnes curadas.

A empresa atuará com um cardápio fixo de molhos congelados a serem comercializados diariamente e, eventualmente, serão produzidos pratos especiais sob encomenda. O foco será nos molhos do tipo “Ragù”, que será o nome da empresa. Esse tipo de molho é o mais clássico da Itália, com diversas variações regionais. A origem do termo, entretanto, é da palavra francesa *ragout*, que significa “abrir, estimular o apetite” e era o nome dado a caldos com pequenos pedaços de carne, peixe ou legumes cozidos lentamente. Na Itália, também se tornou comum a utilização do tomate e a combinação com massas, o que não acontecia na França. Além disso, o termo foi se adaptando até chegar à grafia atual. Isso ocorreu principalmente com a unificação do país após a segunda guerra e com a popularização da TV nos anos 50 e 60. Os molhos mais clássicos dessa classificação são o *Ragù alla Bolognese* e o *Ragù Napoletano* (SIMONI, 2020).

Os grandes diferenciais da empresa estão na qualidade dos produtos e nestes pratos especiais, que são pouco conhecidos fora da Itália, ou que são conhecidos, mas seguirão receitas mais tradicionais, sem as alterações a que foram submetidos fora de seu país de origem. Inicialmente, no cardápio fixo, constarão quatro molhos congelados: *Ragù alla Bolognese*, *Sugo Finto*, *Ragù di Funghi* e *Ragù* de costela. Os molhos seguirão receitas clássicas, quando as mesmas existirem, caso contrário, seguirão modos de preparo tradicionais obedecendo algumas características, mas sem uma receita histórica específica. Os pratos sob encomenda serão comercializados eventualmente, com divulgação prévia nas redes sociais e com pedidos com antecedência. Alguns exemplos desses pratos especiais são *Pollo alla Bellunese*, *Parmigiana di Melanzane*, *Lasagne alla Bolognese* e diferentes tipos de massas.

A divulgação da empresa ocorrerá por meio de duas redes sociais diferentes, Whatsapp e um site, com diferentes tipos de publicações, mesclando conteúdos pagos e orgânicos. O principal canal de comunicação será o Instagram, onde a empresa atuará com mais frequência com *posts* informativos, interação com clientes e anúncios pagos. No Tiktok a atuação será focada em vídeos curtos de entretenimento (seguindo as tendências) e interação com seguidores, além de anúncios pagos. O site será mais informativo, com menos frequência de postagens. Todos os canais terão um link direcionando para uma página de pedidos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho é de interesse do autor que deseja de fato utilizar esse plano de negócios para abrir a empresa em Porto Alegre. Também é de interesse do autor apresentar uma parte da cultura gastronômica da Itália que é muito pouco conhecida fora do país, mas muito rica, introduzindo pratos de pequenas regiões e versões mais tradicionais de receitas já conhecidas.

Por mais que o propósito principal desse trabalho seja concretizar a abertura da empresa, ele também pode contribuir com futuros empreendedores, principalmente os que desejarem atuar no setor de *food service*.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Esse trabalho tem como objetivo geral desenvolver um plano de negócios para a abertura de uma empresa de produção e comércio de pratos italianos artesanais por encomenda.

1.3.2 Objetivos específicos

Entre os objetivos específicos do trabalho estão:

- a) elaborar uma análise do mercado de *food service* em geral com o fim de identificar oportunidades no setor;
- b) analisar os ambientes internos e externos;
- c) descrever o empreendimento;
- d) elaborar um plano de marketing;
- e) elaborar um plano operacional;
- f) elaborar um plano financeiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar conceitos e ferramentas relevantes para o desenvolvimento desse plano de negócios. Será descrita a estrutura a ser seguida para o planejamento da empresa, além de um contexto sobre empreendedorismo.

2.1 CONTEXTO

2.1.1 Empreendedorismo

O final dos anos 1990 e início dos anos 2000 ficou marcado por uma mudança de cenário nos estudos de administração, que eram voltados à formação de profissionais para administrar grandes empresas, e passaram a dar mais atenção a jovens empreendedores. Essa nova importância que se deu a esses estudos no Brasil proporcionou mudanças na mentalidade das pessoas, nos currículos de universidades e em incentivos do governo, com a criação de programas para estimular os jovens e desburocratização na abertura de empresas. Essas mudanças demoram a ter um efeito significativo, mas já é possível observar com muito mais frequência casos de sucesso no empreendedorismo brasileiro.

Em países mais desenvolvidos, como os Estados Unidos, existem grandes incentivos do governo para apoiar o empreendedorismo, pois há uma convicção de que a atividade empresarial é o que mais impulsiona o desenvolvimento econômico. No Brasil, o empreendedorismo está muito presente, com o país sendo um dos mais empreendedores do mundo. Entretanto, ainda existe muita falta de planejamento por parte dos empreendedores brasileiros, com uma parcela muito grande das empresas quebrando em pouco tempo de atuação. Essa falta de planejamento se dá por diversos fatores, entre eles está o empreendedorismo de necessidade, em que o empresário inicia um projeto por falta de opção e não tem tempo para realizar um estudo correto antes de abrir seu empreendimento (DORNELAS, 2021).

Hisrich, Peter e Sheperd (2014, p. 26) apresentam dois termos importantes que ajudam a entender a natureza do empreendedorismo. O primeiro termo é “oportunidades empreendedoras”, que são “situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção”. O segundo termo, “ação empreendedora” significa “A criação de novos produtos/processos e/ou a entrada em novos mercados, que pode ocorrer por meio de uma

organização recém-criada ou dentro de uma organização estabelecida”. Estes termos se complementam e, a partir deles, é possível descrever o processo empreendedor de maneira simples como a identificação de uma oportunidade empreendedora sendo aproveitada com a realização de uma ação empreendedora. Portanto, observamos dois estágios nesse processo de empreender: estágio de atenção, em que o indivíduo percebe que há uma oportunidade a ser aproveitada, e estágio de avaliação, em que o indivíduo avalia se é possível explorar essa oportunidade.

Dornelas (2021, p. 24-25) destaca algumas características comuns dos empreendedores de sucesso: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados, são organizados, planejam muito, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade. O autor ainda compara essas características com as de um administrador, mostrando que existem muitos pontos em comum entre um empreendedor e um gerente, entretanto destaca que os empreendedores são mais visionários, com melhores visões estratégicas a longo prazo, enquanto o gerente toma melhores decisões no dia a dia do negócio.

A partir dos pontos apresentados, Dornelas (2021, p. 29) define empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. O empreendedor, entretanto, pode ser definido de diferentes maneiras, Schumpeter (apud DORNELAS, 2021, p. 29) diz que o empreendedor não é apenas o criador de um negócio, mas também é aquele que inova em negócios já existentes. Kirzner (apud DORNELAS, 2021, p. 29) acredita que o empreendedor identifica oportunidades. De maneira geral, três aspectos aparecem nas diferentes definições de empreendedor: ter iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utilizar os recursos disponíveis de maneira criativa, transformando o ambiente em que vive; aceitar assumir riscos e a possibilidade de fracasso.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

2.2.1 Plano de negócios

O plano de negócios tem uma importância muito grande para o sucesso de uma empresa, traçando metas a serem alcançadas e prevendo situações adversas. Esse plano deve apresentar a empresa de maneira organizada e com uma sequência lógica. Não existe uma estrutura rígida a ser seguida, pois cada empreendimento possui suas particularidades de acordo com o mercado em que está inserido e características de seu produto ou serviço. Dornelas (2021) sugere a estrutura abaixo para pequenas empresas em geral:

- a) capa: é a primeira impressão que o leitor terá do plano de negócios, devendo apresentar de maneira objetiva as principais informações relacionadas à empresa;
- b) sumário: apresenta o título de cada seção e suas respectivas páginas, facilitando a busca por informações específicas;
- c) sumário executivo estendido: segundo Dornelas (2021), é a principal seção do plano de negócios, pois é nela que o leitor (possível investidor) decide se continua ou não a leitura. Nessa seção estará uma síntese das informações mais importantes referentes ao empreendimento, sendo a última seção a ser escrita, pois necessita de todo o restante do plano pronto. Além disso, deve ser observado o público-alvo do plano (clientes, parceiros, financiadores, entre outros) para definir as principais informações a serem destacadas e linguagem a ser apresentada;
- d) produtos e serviços: essa seção descreve os produtos e serviços oferecidos pela empresa, destacando aspectos como produção, ciclo de vida, recursos utilizados, etc;
- e) análise da indústria: apresenta um estudo sobre o setor em que a empresa está inserida, mostrando o conhecimento sobre concorrentes, comportamento do consumidor, crescimento do mercado, entre outros;
- f) plano de marketing: parte importante do plano em que a empresa descreve processos de venda e distribuição do produto, gestão de clientes, estratégias de preço e comunicação, projeção de vendas, etc;
- g) plano operacional: descreve as ações previstas pela empresa nos processos de produção, apresentando indicadores referentes a aquisição de matérias primas e gestão de estoque, por exemplo;

- h) estrutura da empresa: descrição da empresa com informações gerais, como estrutura organizacional e assessorias externas;
- i) plano financeiro: seção que apresenta em números os planos da empresa, com projeções de pelo menos três anos, segundo o autor. Entre os demonstrativos mais importantes do plano financeiro estão fluxo de caixa, balanço patrimonial, prazo de retorno do investimento (*payback*), etc;
- j) anexos: parte em que são apresentadas informações adicionais relevantes, como apresentação dos sócios, fotos de produtos e planilhas financeiras detalhadas.

A estrutura apresenta por Dornelas (2021) será tomada como uma base para este plano de negócios, sendo feitas adaptações quando necessárias.

2.2.1.1 Planejamento estratégico

2.2.1.1.1 *Descrição do empreendimento*

Essa seção apresenta um resumo da empresa de maneira descritiva, suas características, status atual, história e projeções para os próximos anos. É importante mostrar seu propósito, natureza de produtos ou serviços, como será seu desenvolvimento e seus diferenciais. Nessa seção também são apresentadas informações como razão social/nome fantasia, porte da empresa e equipe gerencial (DORNELAS, 2021).

2.2.1.1.2 *Visão e missão*

A visão da empresa, segundo Pavani, Deutscher e López (2000) é o que o empreendedor enxerga para a empresa no futuro de maneira ampla. E a missão estabelece como a empresa atuará, de acordo com a visão. Kotler (apud PAVANI; DEUTSCHER; LÓPEZ, 2000, p. 43-44) apresenta quatro fatores importantes para se levar em consideração ao estabelecer a missão da empresa: a história da empresa; as preferências atuais dos proprietários e administradores; o ambiente do mercado; e os recursos (humanos, financeiros, etc).

2.2.1.1.3 Análise SWOT

Uma importante análise estratégica para as empresas é a análise SWOT, que avalia os ambientes internos e externos, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise do ambiente interno engloba os pontos fortes e fracos do produto e da empresa, enquanto a análise do ambiente externo apresenta as oportunidades e ameaças de fatores como o mercado e local em que a empresa está inserida. A partir dessa ferramenta é possível focar nos pontos fortes e minimizar os pontos fracos para obter um sucesso maior no empreendimento (KOTLER, 2021).

2.2.1.2 Plano de produção

Esta seção do plano de negócios não é obrigatória, visto que nem todos os empreendimentos oferecem produtos. Como o plano de negócios a ser desenvolvido nesse estudo engloba a fabricação de produtos, esta parte será aplicada. Nela são detalhados os processos de fabricação dos produtos, descrevendo os serviços subcontratados, incluindo localização, motivo da escolha, custos e contratos. Além disso, deve ser descrita a disposição da fábrica, o maquinário e equipamentos necessários, matéria-prima, fornecedores e necessidades futuras de equipamentos. Hirsich, Peters e Sheperd (2014) elaboraram um roteiro para a realização do plano de produção, conforme Figura 1 abaixo.

2.2.1.3 Plano operacional

Esta parte do plano de negócios vai além do processo de produção, descrevendo os fluxos de serviços e produtos desde a produção até os clientes. Esse plano engloba estoques, procedimentos de remessa e controle de estoque, e serviços de atendimento ao cliente. A Figura 1 também apresenta questionamentos importantes para o desenvolvimento deste plano (HIRSICH; PETERS; SHEPERD, 2014).

Figura 1 – Plano de produção e operacional

-
1. Você será responsável por toda a operação de fabricação ou por parte dela?
 2. Se uma parte da produção for terceirizada, quem serão os subcontratados? (Informe nomes e endereços.)
 3. Por que esses subcontratados foram escolhidos?
 4. Quais são os custos da produção terceirizada? (Inclua as cópias dos contratos redigidos.)
 5. Qual será o esquema do processo de produção? (Ilustre as etapas, se possível.)
 6. Que equipamentos serão imediatamente necessários para a produção?
 7. Que matérias-primas serão necessárias para a produção?
 8. Quem são os fornecedores dos novos materiais e quais são os custos correspondentes?
 9. Quais são os custos de fabricação do produto?
 10. Quais são as necessidades futuras de equipamentos do empreendimento?
- Para uma operação no varejo ou serviço:**
1. De quem a mercadoria será comprada?
 2. Como funcionará o sistema de controle do estoque?
 3. Quais são as necessidades de armazenagem do empreendimento e como serão promovidas?
 4. De que modo os produtos fluirão para o cliente?
 5. Quais são as etapas, em ordem cronológica, de uma transação comercial?
 6. Quais são as exigências de uso de tecnologia para atender aos clientes com eficácia?
-

Fonte: Peters e Sheperd (2014, p. 190)

2.2.1.4 Plano de marketing

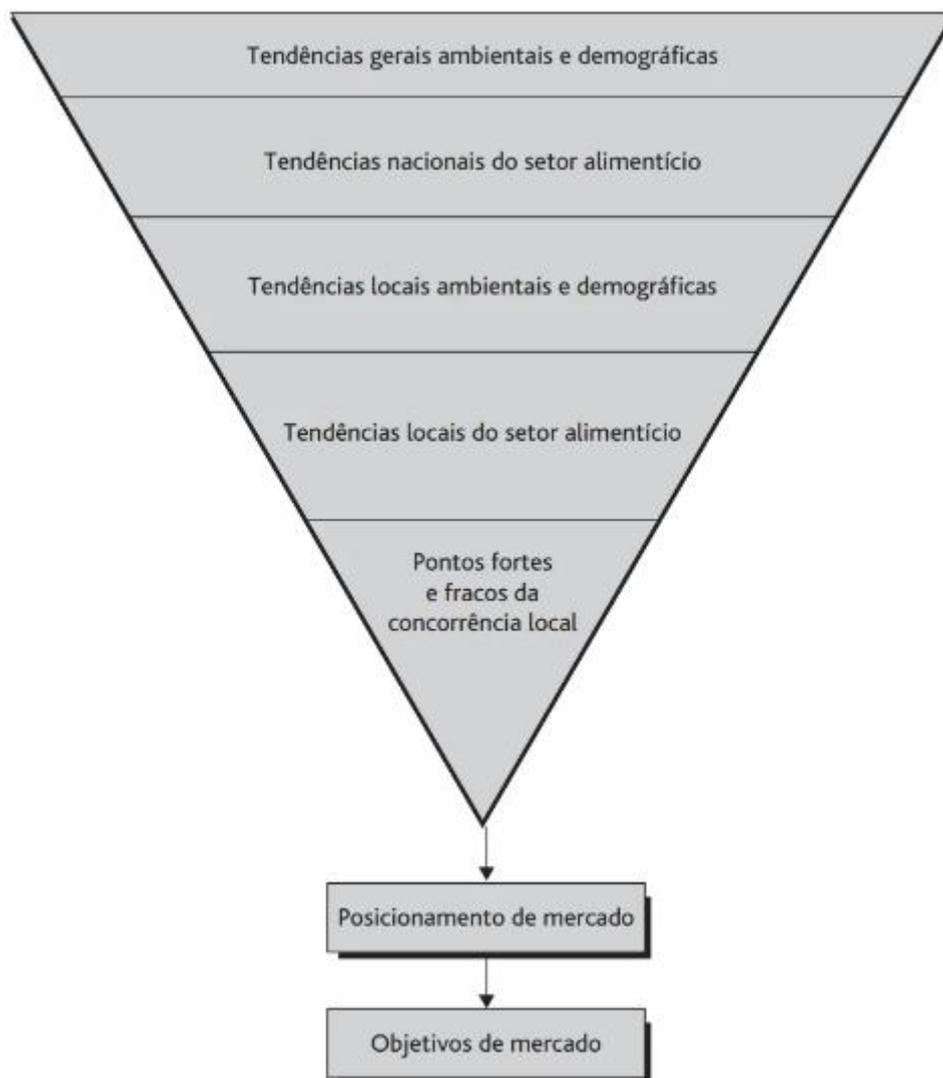
O plano de marketing é o plano que mostra, de maneira estruturada, como a empresa oferece seus produtos ao mercado, através de quatro elementos fundamentais, segundo Pavani, Deutscher e López (2000): produto, distribuição, comunicação e preço. Nele, são traçados os objetivos e estratégias de marketing para alcançá-los. Entretanto, antes de aprofundar os quatro elementos do mix de marketing, é necessário fazer uma análise de mercado.

2.2.1.4.1 Análise do mercado

O primeiro passo do plano de marketing consiste na análise do mercado em que a empresa está inserida. É importante coletar informações sobre o setor e concorrentes para adotar as estratégias de marketing mais adequadas. Hirsich, Peters e Sheperd (2014) apresentam a pirâmide invertida de informações sobre o mercado (Figura 2 abaixo), começando por estudos macro do ambiente externo até chegar à análise de concorrentes locais. Coincidentemente, o exemplo apresentado pelos autores é no setor de alimentação, portanto a mesma pirâmide será usada como base para o estudo do mercado. Com a análise, então, são traçadas estratégias de posicionamento e objetivos de mercado.

A pirâmide invertida começa com “tendências gerais ambientais e demográficas”, que inclui estudos sobre renda familiar e hábitos de consumo, por exemplo. Em seguida, são avaliadas as “tendências nacionais do setor alimentício”, buscando informações sobre vendas no setor de *food service*. As duas etapas seguintes, “tendências locais ambientais e demográficas” e “tendências locais do setor alimentício” são semelhantes às duas anteriores, porém com dados mais restritos a região de atuação da empresa. A última etapa da pirâmide, “pontos fortes e fracos da concorrência local”, é feita observando os concorrentes diretos da empresa. Após esses estudos, o empreendedor tem uma base mais fundamentada para traçar os objetivos no plano de marketing.

Figura 2 – Pirâmide invertida de informações sobre o mercado



Fonte: Hirsich, Peters e Sheperd (2014, p. 180)

2.2.1.4.2 *Produto*

Kotler e Keller (2012, p. 347) destacam que “o produto é um elemento essencial na oferta de mercado” e que “as empresas devem oferecer bens e serviços de qualidade superior que ofereçam valor insuperável ao cliente”. O principal a se destacar em um produto é o benefício central, posicionando-o no mercado a partir desse atributo, e não de suas características e tecnologias.

2.2.1.4.3 *Preço*

O preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita para a empresa, enquanto os outros três geram despesa. O preço também é importante para determinar o posicionamento da empresa dentro do mercado. Existem diferentes maneiras de precificar produtos, levando em consideração seis etapas, segundo Kotler e Keller (2012): os objetivos, determinação da demanda, estimativa de custos, análise da concorrência, seleção do método de precificação e seleção do preço final.

2.2.1.4.4 *Distribuição*

Os canais de vendas de um produto podem ter ou não intermediários, levando em consideração aspectos, como cobertura de distribuição, grau de controle, requisitos do comprador, flexibilidade do canal e custo total de distribuição (KOTLER; KELLER, 2012). Os canais, assim como o preço, mostram o posicionamento da marca, sendo importante observar se os produtos serão distribuídos em locais coerentes (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014).

2.2.1.4.5 *Comunicação*

É o elemento do mix de marketing responsável pela informação aos potenciais clientes sobre os produtos da empresa, sendo dividido em cinco grandes ferramentas: publicidade/propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto. A empresa deve focar naquelas mais adequadas a seu público-alvo e orçamento

disponível, encontrando um equilíbrio dentro das diferentes formas de promoção (KOTLER, 2021).

2.2.1.5 Plano organizacional

Plano que descreve o tipo de propriedade do empreendimento (forma legal da empresa). Nele são apresentados organogramas da empresa, indicando autoridades e responsabilidades dos membros da organização. Também é importante apresentar os sócios do empreendimento (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014).

2.2.1.6 Plano financeiro

O plano financeiro é um dos mais importantes para o empreendedor, pois é possível visualizar em números tudo que acontece na empresa, possibilitando a criação de metas e cenários e garantindo uma boa liquidez da empresa. Para isso são usados diversos indicadores que serão descritos nessa seção. Dornelas (2021, p. 171) aponta os seguintes demonstrativos como principais no plano de negócios: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativo de fluxo de caixa. Eles devem ser projetados para um período mínimo de três anos, com cinco anos sendo o mais recomendado. O autor também destaca os seguintes métodos para realizar essas análises: ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

2.2.1.6.1 Fluxo de caixa

Segundo Dornelas (2021), essa é a principal ferramenta do plano financeiro da empresa. Nela são feitas projeções a partir da entrada e saída do caixa, levando em consideração os vencimentos de pagamentos e vendas. O fluxo de caixa deve ser detalhado mensalmente e é composto de:

- a) receitas: vendas recebidas;
- b) vendas: volume do faturamento;
- c) custos e despesas variáveis: custos que dependem do volume de produção;
- d) custos e despesas fixas: custos que não dependem do volume de produção.

2.2.1.6.2 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio indica quando não há lucro nem prejuízo, ou seja, é o momento em que as receitas das vendas equivalem à soma dos custos totais. O ponto de equilíbrio pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$PE = \frac{\text{Custo fixo}}{\text{Margem de contribuição}}$$

2.2.1.6.3 Payback

O *payback* indica o tempo necessário para o retorno do investimento, baseado no fluxo de caixa. Quanto menor o prazo de *payback*, menor o tempo de recuperação do investimento inicial.

2.2.1.6.4 VPL (valor presente líquido)

Esse indicador é importante para determinar se o investimento é viável, ajustando os valores futuros projetados do fluxo de caixa para o presente. Se o VPL for maior que zero, o projeto é viável e quanto maior esse indicador, mais atrativo.

$$VPL = \left[\frac{F_1}{(1+K)^1} + \frac{F_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+K)^n} \right] - INV$$

Em que:

VPL = Valor presente líquido

F_n = Fluxo de caixa após imposto no ano n

n = Vida do projeto em anos

K = Taxa de desconto

INV = Investimento inicial

2.2.1.6.5 TIR (taxa interna de retorno)

Para calcular a TIR é necessário encontrar a taxa de desconto (K), que faz o VPL igual à zero. Nessa situação, o valor presente dos fluxos de caixa é igual ao investimento inicial. Esse indicador é calculado através de calculadora científica e seu resultado deve ser atrativo ao investidor, que já deve possuir uma taxa mínima como base.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção serão explicados os procedimentos usados para a realização deste trabalho. Primeiro foi feita uma análise teórica dos temas abordados, começando pelo empreendedorismo, conceito fundamental para entender o processo de abertura de uma empresa. Em seguida, foi feito um levantamento bibliográfico sobre plano de negócios, devido a sua importância como base de um novo empreendimento.

Após o referencial teórico, foi elaborado o plano de negócios baseado na bibliografia estudada, passando por suas diferentes etapas. Começando pelo planejamento estratégico, onde foi descrito o novo empreendimento e feitas análises estratégicas. Em seguida foi elaborado o plano de produção, com a descrição dos processos da empresa relacionados a seus produtos.

O plano de marketing engloba análises de mercado e de concorrentes, além dos quatro elementos fundamentais do mix de marketing: produto, distribuição, comunicação e preço. De acordo com o objetivo principal desse trabalho, “desenvolver um plano de negócios para a abertura de uma empresa de produção e comércio de pratos italianos artesanais por encomenda”, é preciso analisar diferentes mercados. Os mercados estudados foram os de *food service*, *delivery*, comidas congeladas e artesanais. Para estudá-los, essa pesquisa foi feita em sites especializados e teve como objetivo entender os mesmos e analisar tendências.

A empresa não tem muitos concorrentes diretos, pois os produtos vendidos não são fáceis de serem encontrados congelados, sendo mais comuns em restaurantes. Portanto, a pesquisa ocorreu, principalmente, com concorrentes indiretos, analisando seus preços, que foram pesquisados de maneira presencial e online em lojas e em sites/aplicativos de entrega. Com as análises de mercado e de concorrentes, foi possível descrever os elementos do mix de marketing.

Por último, o plano financeiro foi feito a partir das análises de mercado e concorrentes, e dos elementos do mix de marketing. Foram usados como demonstrativos e indicadores: demonstrativo de fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). Foram traçados diferentes cenários a partir de diferentes projeções de vendas.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo foi feita uma síntese do plano estratégico, descrevendo a empresa e apresentando a análise SWOT.

4.1.1 Descrição do empreendimento

Ragù é uma empresa que iniciou sua produção de molhos artesanais congelados em outubro de 2022 de maneira caseira, distribuindo seus produtos por plataformas digitais. As entregas são realizadas principalmente em Porto Alegre, mas também no Vale dos Sinos e Santa Cruz do Sul. Atualmente, a empresa é composta apenas por um microempreendedor individual (MEI), que realiza todas as funções, exceto as entregas, que são realizadas por entregadores de aplicativos, e parte da produção audiovisual, que, quando exige um aspecto mais profissional, é realizada por uma empresa contratada.

Os produtos oferecidos atualmente seguem o estilo mais clássico de molhos italianos, chamados de *ragù*. São vendidos quatro molhos diferentes em porções de 400g, que, com um acompanhamento, servem em média duas pessoas.

No longo prazo, a empresa buscará novos pontos de venda, como armazéns e mercearias, o que exige seguir normas mais rígidas da vigilância sanitária e, conseqüentemente maiores investimentos. Também é planejada a abertura de uma loja física com uma variedade maior de produtos, incluindo massas artesanais, outros pratos congelados e doces. É importante destacar que existe uma diferença entre a culinária italiana que conhecemos com aquela que realmente existe na Itália. Estamos muito acostumados com os pratos de imigrantes italianos, que sofreram alterações com sua chegada, precisando se adaptar ao novo país e se misturando com as diferentes culturas que encontraram aqui. Além disso, os dois países se desenvolveram de maneiras diferentes durante o último século, o que acarretou em diversas outras mudanças. Portanto, os produtos que serão oferecidos na futura loja seguirão majoritariamente receitas tradicionais da Itália, porém sem deixar de lado a história construída pelos imigrantes, destacando sempre a origem dos produtos.

4.1.2 Visão, missão e valores

Missão: Proporcionar uma experiência que combina a qualidade de uma comida reconfortante com a praticidade de um alimento congelado, buscando surpreender os clientes.

Visão: Tornar-se referência na culinária tradicional italiana, sempre buscando apresentar a história dos pratos e do país.

Valores: Respeito à história e às receitas, responsabilidade com os alimentos e o meio-ambiente, ética no tratamento com todos e buscar sempre a satisfação do cliente.

4.1.3 Análise SWOT

Figura 3 – Análise SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor

Nas forças é possível destacar a qualidade e versatilidade dos produtos, que podem ser preparados com diferentes acompanhamentos. Por ser MEI, existe menos burocracia e custos fixos reduzidos, o que é muito favorável para uma empresa que está começando e, além disso, há menos normas da vigilância sanitária, o que possibilita a produção caseira. A localização é outro ponto positivo, pois a empresa atua na Zona Norte de Porto Alegre e faz entregas para toda a capital, além de outras cidades.

As maiores oportunidades que esse mercado apresentam são em relação ao crescimento do *delivery* e *e-commerce*, principalmente pela pandemia, e a força das redes sociais, possibilitando um alcance muito maior ao público-alvo. A falta de concorrentes diretos também é uma grande oportunidade.

Entre as fraquezas, a principal é a falta de funcionários, fazendo com que o proprietário da empresa acumule funções. A capacidade de produção limitada é outra fraqueza, assim como a operação ser apenas por *delivery*. O faturamento máximo do MEI também é um limitante das vendas da empresa, pois, ao exceder esse limite é necessária uma grande mudança da estrutura para respeitar as normas da vigilância sanitária para ME (microempresas), o que exigiria um grande investimento.

As maiores ameaças para a empresa são a falta de conhecimento do público e a grande quantidade de concorrentes indiretos. Os produtos também são de fácil reprodução, possibilitando que grandes empresas desenvolvam concorrentes diretos.

A partir dessa análise e dos objetivos propostos no plano de marketing, é possível traçar estratégias para minimizar as fraquezas e ameaças e se destacar a partir das forças e oportunidades. Assim, a empresa deve focar nas redes sociais, com investimentos nas mesmas para buscar um alcance maior do público-alvo e mostrar os seus diferenciais. As principais estratégias para buscar isso são produzir *reels* para o Instagram e vídeos para o TikTok, já que possuem grande alcance orgânico de visualizações. Também são pagos anúncios nessas redes para ter ainda mais visualizações e conquistar novos seguidores.

Outra estratégia é o *omnichannel*, atuando em diferentes plataformas para melhorar a experiência dos clientes. Para isso, são usadas diferentes redes sociais – Instagram, TikTok e Whatsapp -, além de estar presente no iFood. Também está em construção um site para a empresa, onde, além de apresentar os produtos e realizar vendas, terá um blog informativo, buscando educar o público-alvo.

4.2 PLANO ORGANIZACIONAL, DE PRODUÇÃO E OPERACIONAL

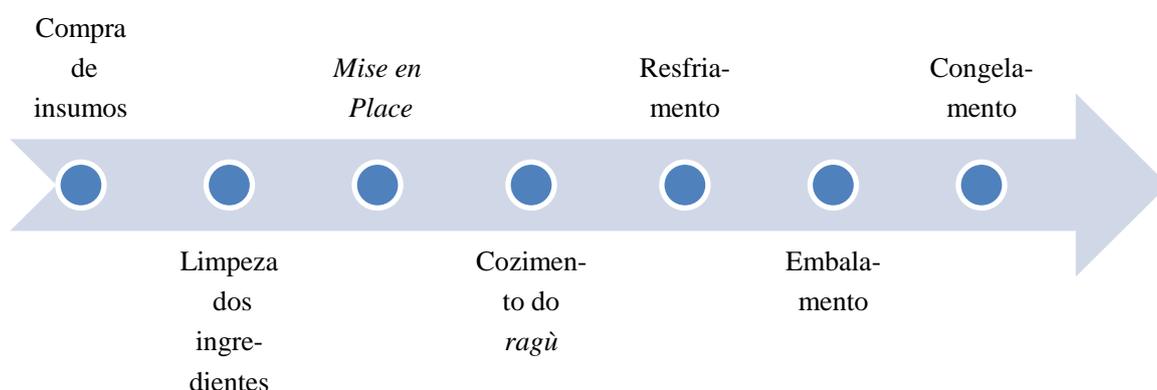
O modelo da empresa é Microempreendedor Individual (MEI), composta apenas pelo empreendedor Erik Rossi Alves, que realizou todo o investimento inicial e realiza todas as funções, exceto entregas e parte da produção audiovisual, realizadas por terceiros contratados. Os impostos da modalidade MEI são cobrados mensalmente (Simples Nacional), no valor de R\$ 66,10 e é possível contratar um funcionário nesse modelo. O faturamento máximo anual é de R\$ 97.200,00, o que representa até R\$ 8.100,00 mensais. Existe um projeto de lei em andamento que busca aumentar esses valores, que não são atualizados desde 2006, além de permitir a contratação de mais um funcionário. O novo faturamento máximo ficaria em torno de R\$ 144.000,00 por ano.

Atualmente, a produção é feita pelo proprietário em sua própria casa, o que limita as opções de clientes, impossibilitando vendas para outras empresas (mercearias, armazéns, etc), atuando apenas com o *delivery* diretamente para o consumidor final. A capacidade de produção atual é de 30 porções de 400g de apenas um dos molhos por dia, considerando 20 dias de produção, é possível produzir até 600 unidades por mês.

As matérias-primas necessárias para produção são: hortifrutigranjeiros, carnes, embalagens e material gráfico. Os insumos são comprados de fornecedores localizados no CEASA/RS, atacadistas, supermercados, açougues e gráficas.

A produção dos *ragùs* acontece de acordo com o estoque, sendo feitos novos lotes sempre que restam de 5 a 10 unidades de algum sabor. Após realizada a compra dos insumos, é feita a limpeza dos mesmos e, em seguida, o preparo dos ingredientes e utensílios, conhecido como *mise en place*. Depois de tudo organizado, são feitos os *ragùs*, cada um seguindo sua receita, variando de duas a quatro horas de cozimento em fogo baixo. Quando ficam prontos, são resfriados (para não deformar as embalagens) e embalados. O processo é finalizado com os produtos indo ao freezer, onde podem ficar por até três meses.

Figura 4 – Processo de produção



Fonte: Elaborado pelo autor

As vendas são realizadas apenas por *delivery* através dos aplicativos Instagram, Whatsapp e iFood. As entregas de vendas feitas nos dois primeiros são realizadas por Uber Flash, enquanto as vendas do iFood são entregues pelos entregadores parceiros do aplicativo. Devido às altas taxas do iFood, os preços e promoções são diferentes, o que será detalhado no plano de marketing. Abaixo o processo de vendas:

Figura 5 – Processo de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor

Os equipamentos atuais usados na produção são os seguintes:

- Panela de ferro de 20 litros
- Freezer de 200 litros
- Tábua
- 6 potes grandes

- Balança
- Cortador de legumes
- Descascador de legumes
- Colher grande (pá)
- Peneira
- Copo medidor
- Concha
- Caixa térmica de 34 litros
- Geladeira
- Mesa de inox
- Depurador
- 3 facas

4.3 PLANO DE MARKETING

4.3.1 Análise do mercado

De modo geral, é possível destacar algumas mudanças de comportamento do consumidor após a pandemia com o uso da tecnologia para realizar compras via *e-commerce* com mais frequência. Também se destaca a força cada vez maior das redes sociais como ferramentas para as empresas. As tendências locais tem como destaque o crescimento do consumo digital dos idosos e uma busca maior por alimentos considerados *comfort food*. A pirâmide invertida de informações sobre o mercado fica da seguinte maneira:

4.3.1.1 Tendências gerais ambientais e demográficas

O comportamento do consumidor de *e-commerce* mudou, 91% dos brasileiros compram online “sempre” ou “normalmente” e os 35% dos que faziam compras online semanalmente em março de 2020, aumentaram para 57% durante a pandemia, e com 55% dizendo que continuarão comprando. Entre os motivos estão a facilidade e o prazer pela experiência. Além disso, as redes sociais proporcionaram uma nova maneira de relação entre as empresas e seus consumidores, com um contato muito mais próximo e direto.

4.3.1.2 Tendências nacionais do setor alimentício

O mercado de alimentos e bebidas é o maior do país, representando 10,6% do PIB nacional e gerando 1,72 milhão de empregos em 2021. Os serviços de *delivery* de comida foram os que mais cresceram no comércio eletrônico durante esse período, ao lado das compras de supermercados. Em 2019, 30,4% dos internautas realizaram pelo menos uma compra, saltando para 54,8% em 2020. A mudança de hábito de compras remotas foi antecipada em cerca de 20 anos com a pandemia e 44% fazem compras online no setor de alimentação semanalmente.

4.3.1.3 Tendências locais ambientais e demográficas

Em relatório de tendências do consumo no Rio Grande do Sul, realizado pela FEEVALE (2021), se identificou o crescimento do consumo digital de idosos, chamado de “economia prateada”. Além disso, se identificou indícios de crescimento do *e-commerce* no estado de 6% a 8%. O *omnichannel*, integração de diversas plataformas para oferecer uma experiência única para os clientes, se mostra outra grande tendência no estado.

4.3.1.4 Tendências locais no setor alimentício

No mesmo relatório foi identificado um crescimento das pesquisas por “*comfort food*” no Brasil, e o estado com mais buscas foi o Rio Grande do Sul. Esse termo é usado para classificar pratos que trazem memórias, nostalgia e que lembram a “comida de vó”.

A “Pesquisa Preço Médio”, realizada pela ABBT (2022), indica o preço médio gasto por pessoas em diferentes categorias de alimentação fora de casa. No Rio Grande do Sul, os dados são os seguintes: no geral R\$ 30,45 por refeição e no *à la carte* R\$ 53,94. Em Porto Alegre, se gasta R\$ 36,12 no geral e R\$ 66,42 no *à la carte*.

4.3.1.5 Pontos fortes e fracos da concorrência local

É difícil de encontrar concorrentes diretos em Porto Alegre, já que a maioria das empresas que vendem congelados fazem pratos prontos. São poucos os que vendem molhos separados e muitos ainda focam em pratos *fit* ou com preços mais acessíveis. É mais comum encontrar *ragùs* em pratos completos de restaurantes, acompanhados, geralmente, de massas.

Em sites de empresas de congelados, empórios e fábricas de massas, foram encontrados os seguintes pratos/molhos semelhantes.

Tabela 1 – Concorrentes (congelados, empórios e fábricas de massas)

Site	Pratos	Porções	Preços
Delight	<i>Ragù</i> com polenta mole (congelado)	270 g	R\$ 42,00
Pastificio italiano	Molho bolonhesa	Por kg	R\$ 60,90
Propasta	<i>Ragù</i> de calabresa defumada	250 g	R\$ 22,00
Banca 43	<i>Ragù alla Bolognese</i> (Marca: <i>Vecchia Emilia</i>)	520 g	R\$ 49,00
Banca do Holandês	<i>Ragù alla Bolognese</i> (Marca: <i>La Pastina</i>)	320 g	R\$ 25,90

Fonte: Elaborado pelo autor

Em supermercados são encontrados molhos prontos para massas congelados e industrializados e, em geral, de qualidade inferior, com muitos conservantes e com preços mais acessíveis. Alguns exemplos destes molhos estão listados abaixo.

Tabela 2 – Concorrentes (supermercados)

Marca	Tipos de molhos	Porções	Preços
Heinz (industrializado)	Bolonhesa	300 g	R\$ 4,29
De Cecco (industrializado)	<i>Ragù alla Bolognese</i>	400 g	R\$ 29,99
Di Paolo (congelado)	<i>Sugo</i> e Tomate Seco	300 g	R\$ 23,90
Della Nonna (congelado)	<i>Funghi</i>	300 g	R\$ 19,90
D. Amici (congelado)	Bolonhesa	200 g	R\$ 8,49
Salsaretti (industrializado)	Bolonhesa	300 g	R\$ 3,29
Bendita Roça (industrializado)	Tomate com <i>Funghi</i>	200 g	R\$ 5,99
La Pastina (industrializado)	Tomate com <i>Funghi</i>	320 g	R\$ 27,98

Fonte: Elaborado pelo autor

No *iFood*, são menos de 20 lojas de congelados cadastradas e apenas duas que vendem molhos, sendo que nenhum é semelhante a um *ragù*, e com preços que variam entre R\$ 15,90 e R\$ 30,00. Pesquisando o termo *ragù* no aplicativo, foram encontrados produtos em diversos restaurantes, porém todos com um acompanhamento e, na grande maioria, versões com carnes – apenas um restaurante oferece um *ragù* de cogumelos. Alguns resultados estão detalhados abaixo, mostrando a grande variedade de pratos e preços.

Tabela 3 – Concorrentes (iFood)

Restaurante	Pratos	Porções	Preços
Sabor Mineiro in Box	Massa artesanal com <i>ragù</i> de carne	400 g	R\$ 45,97
Legno	<i>Ragù</i> de ossobuco (com massa)	330 g	R\$ 68,70
Chef Alexander	Variados com polenta, massas e omeletes. Único restaurante que oferece <i>ragù</i> de cogumelos.	500 g a 650 g	R\$ 38,90 a R\$ 66,90
Gusto di Bacio	Massas e <i>risotto</i> com <i>ragù</i>	2 a 3 pessoas (não informa o peso)	R\$ 99,90 a R\$ 169,90
We Looove Pasta	Pasta com <i>ragù</i> de carne bovina moída	400 g a 600 g	R\$ 46,97 a R\$ 59,99
Pasta Lovers	<i>Tagliatelle</i> ou <i>Gnocchi</i> com <i>ragù</i> de carne de panela	400 g	R\$ 32,50 a R\$ 39,00
Sette Pastabar	<i>Lasagna</i> e <i>Fettucini</i> com <i>ragù di manzo</i> (carne)	Individual (não informa o peso)	R\$ 69,00 a R\$ 79,00
Vincenzo Spaghetteria	<i>Fettucine al ragù alla bolognese</i> , <i>Spaghetti con ragù di salsiccia calabrese</i> e <i>Gnocchi di patate con ragù di carne</i>	Individual (não informa o peso)	R\$ 109,80 a R\$ 120,60
Tartoni	Massas com <i>ragù</i>	Individual (não informa o peso)	R\$ 52,00 a R\$ 56,00
Pecorino Trattoria	<i>Gnocchi al ragù di filetto</i>	2 pessoas (não informa o peso)	R\$ 136,00
Jéssy Confeitaria Criativa	Sanduiche de <i>ragù</i> com gorgonzola	Individual (não informa o peso)	R\$ 29,00
Emporio Artigiano	<i>Tartine</i> de <i>ragù</i>	Individual (não informa o peso)	R\$ 26,00

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.1.6 Posicionamento de mercado

Com a análise do mercado é possível entender melhor o setor e, a partir dela, traçar estratégias de posicionamento e objetivos de mercado. A segmentação de mercado identificada para a empresa é a seguinte: moradores de Porto Alegre e região metropolitana,

acima dos 18 anos, com interesses em gastronomia italiana e que usem as redes sociais e tenham costume de realizar compras online.

A diferenciação do produto se dá pela qualidade superior e por serem receitas mais tradicionais da cultura italiana em comparação com a grande maioria da concorrência. O grande desafio, porém, é conseguir transmitir esse diferencial para os potenciais clientes.

4.3.1.7 Objetivos de mercado

A partir da análise de mercado e definição do posicionamento da empresa, é possível definir os objetivos de marketing. No curto prazo, os objetivos são aumentar as vendas e a visibilidade da marca. No longo prazo, os objetivos são fidelizar clientes e educar o público-alvo. As metas definidas com esses objetivos são:

- Aumentar as vendas para 267 unidades por mês (quantidade que alcança o limite máximo de faturamento do MEI) até o final do mês de junho de 2023.
- Alcançar a marca de 500 seguidores no Instagram até o final do mês de abril de 2023, e 1000 seguidores ao final de junho de 2023.
- Manter a taxa de churn abaixo de 10%.
- Fazer *posts* informativos a respeito da cultura italiana e receitas, mostrando o diferencial da marca. Pelo menos um *post* a cada 15 dias.

Com os objetivos e as metas definidos, é mais fácil traçar as estratégias a serem seguidas pela empresa.

4.3.2 Produto

Ragù é o tipo de molho mais clássico da Itália, com diversas variações regionais. A origem do termo, entretanto, é da palavra francesa *ragôut*, que significa “abrir, estimular o apetite” e era o nome dado a caldos com pequenos pedaços de carnes, peixes ou legumes cozidos lentamente. Os italianos adaptaram esse tipo de ensopado transformando-os em molhos ricos com a utilização do tomate. Lá também se tornou tradicional a combinação com massas e polenta. O termo foi se adaptando até chegar à grafia atual “*Ragù*” com a unificação do idioma após as guerras e com a popularização da TV nos anos 50 e 60. Esse tipo de molho se encaixa na classificação de *comfort food*, trazendo nostalgia e lembrança de “comida de vó” para quem o consome.

Os produtos oferecidos atualmente seguem esse estilo clássico de molhos, com quatro opções diferentes, sendo duas com carne e duas veganas. Além disso, dois seguem receitas clássicas e os outros dois seguem receitas autorais, respeitando as técnicas e tradições italianas e se adaptando às mudanças geográficas e de comportamento do consumidor. Eventualmente, serão oferecidos pratos especiais por encomenda, como no natal, em que foi oferecido um prato tradicional de festas italianas, o cordeiro ao forno com batatas.

As quatro opções de *ragù* oferecidas atualmente são:

- *Ragù alla Bolognese*: É o *ragù* mais famoso da Itália, feito com muita carne e pouco molho de tomate, como manda a tradição. É preparado com um clássico *soffritto* (cebola, cenoura e aipo), carnes moídas bovina e suína, vinho branco e cozido lentamente por pelo menos 3 horas. Segue uma receita clássica. Ingredientes: carne bovina, tomate, carne suína, cebola, vinho branco, cenoura, aipo, azeite, sal e pimenta do reino.
- *Ragù de Costela*: Feito com costelas suína e bovina cozidas até ficarem desmanchando. Inspirado no *Ragù Napoletano*, mas servido de maneira diferente, com a carne desfiada. Receita adaptada com o uso de carnes muito tradicionais no Rio Grande do Sul. Ingredientes: tomate, costela suína, costela bovina, cebola, extrato de tomate, vinho tinto, banha, azeite, manjeriço, sal, alho, pimenta do reino e louro.
- *Ragù di Funghi*: Feito com cogumelos frescos que substituem a carne e com *funghi secchi* para um sabor mais intenso. Receita vegana, se adaptando a essa nova demanda, que se tornou tendência nos últimos anos. Ingredientes: tomate, cogumelos frescos, caldo de legumes, cebola, cenoura, vinho tinto, aipo, extrato de tomate, azeite, *funghi secchi*, alho, sal, vinagre balsâmico, pimenta do reino e alecrim.
- *Sugo Finto*: *Sugo finto* significa “molho falso” por ser um *ragù* feito sem carne, também conhecido como *sugo scappato*, pois a carne “escapou” da panela. Surgiu na Toscana, em um período em que as carnes só eram usadas em ocasiões especiais e hoje se tornou uma ótima opção de *ragù* vegano. Segue uma receita clássica. Ingredientes: tomate, cebola, cenoura, aipo, vinho tinto, azeite, extrato de tomate, salsa, manjeriço, sal e pimenta do reino.

Os *ragùs* são vendidos congelados em embalagens de 400g e são facilmente preparados pelos consumidores no micro-ondas ou em uma panela, ficando prontos em

poucos minutos. Junto a algum acompanhamento, servem em média duas pessoas. As combinações mais clássicas são com massas e polentas, porém existem diversas outras opções que são apresentadas como sugestões de receitas nas redes sociais da empresa, como *bruschettas*, legumes recheados, sanduíches, *risottos*, etc. Outro destaque dos produtos é a produção artesanal, sem adição de conservantes.

O grande diferencial dos produtos é seguir receitas e maneiras de preparo mais tradicionais da cultura italiana do que os concorrentes, entretanto, isso pode ser difícil de transmitir ao público-alvo. Por isso, o negócio depende da forte atuação nas redes sociais, onde são feitos *posts* sobre história e cultura italiana, mostrando a tradição e receitas clássicas.

É possível destacar alguns dos diferenciais nas receitas dos *ragùs*. No *Ragù alla Bolognese*, os concorrentes fazem, geralmente, com muito molho de tomate e pouca carne (e apenas bovina), adição de alho e ervas e cozimento rápido. O diferencial da empresa é que segue a receita tradicional da “*Camera di commercio di Bologna*”, com dois tipos de carne (bovina e suína), mais carnes do que molho de tomate, clássico *soffritto* (refogado de azeite, cebola, cenoura e aipo), adição de vinho branco, sem alho e ervas, e cozimento lento (pelo menos 3 horas). Os outros *ragùs* também possuem refogados (*soffritto*) com grande destaque: o de costela apresenta azeite, banha, cebola, alho e louro; o *di funghi* e o *Sugo finto* são semelhantes ao *soffritto* mais clássico do *bolognese*, mas com algumas adições, o primeiro com alho e *funghi secchi*, e o segundo com salsa. Outro diferencial é que a empresa usa apenas tomates pelados, que sempre estão no melhor estágio de maturação para fazer molhos e *ragùs*.

4.3.3 Preço

Os produtos são vendidos por preços que variam entre R\$ 25,00 e R\$ 32,00. Esses preços foram determinados a partir dos custos de produção, análise da concorrência e mercado, posicionamento que a empresa deseja estabelecer no mercado e pesquisa realizada com potenciais clientes. A estratégia de precificação atual foi em busca de conquistar uma fatia do mercado, trabalhando com preços muito próximos do mínimo.

Os custos de produção para cada *ragù* estão listados abaixo e serão especificados na seção do plano financeiro. Eles levam em consideração os custos fixos e variáveis, e 267 unidades vendidas por mês.

- *Ragù alla Bolognese*: R\$ 30,98
- *Ragù de Costela*: R\$ 29,93

- *Ragù di Funghi*: R\$ 28,54
- *Sugo Finto*: R\$ 24,74

A pesquisa realizada foi feita da seguinte maneira: os potenciais consumidores experimentaram entre um e três *ragùs* diferentes e responderam a questões a respeito de quantidade, qualidade e preço. Ao final da pesquisa foram obtidas 23 respostas. Na tabela abaixo são apresentadas as respostas para a seguinte pergunta: “Qual preço aproximado pagarias pelo (*Ragù alla Bolognese/Ragù de Costela/Ragù di Funghi/Sugo Finto*)?”.

Tabela 4 – Pesquisa de preço com potenciais clientes

Ragù	Respostas	R\$ 10 a 15	R\$ 15 a 20	R\$ 20 a 25	R\$ 25 a 30	R\$ 30 a 35	R\$ 40 a 45	R\$ 55 a 60	Preço médio
Ragù alla Bolognese	9		1	2	1	3	1	1	R\$ 31,94
Ragù de Costela	12		3	3	3	2		1	R\$ 27,08
Ragù di Funghi	13			3	6	1	3		R\$ 30,19
Sugo Finto	10	1	1	6	1	1			R\$ 22,50

Fonte: Elaborado pelo autor

Levando em consideração os aspectos acima apresentados e que a empresa está entrando no mercado, os preços foram definidos da seguinte maneira:

- *Ragù alla Bolognese*: R\$ 32,00
- *Ragù de Costela*: R\$ 32,00
- *Ragù di Funghi*: R\$ 32,00
- *Sugo Finto*: R\$ 25,00

É possível comparar esses preços com os apresentados na pesquisa realizada pela ABBT (2022). No Rio Grande do Sul, os preços médios por refeição são: no geral R\$ 30,45 e no à la carte R\$ 53,94. E em Porto Alegre, no geral se gasta R\$ 36,12 e R\$ 66,42 no à la carte. Os produtos oferecidos, mesmo sendo os elementos principais do prato, não contemplam uma refeição completa, necessitando de acompanhamentos. Além disso, servem duas pessoas, em média, nessas condições. Portanto, podemos definir que o preço por pessoa é de R\$ 16,00 e R\$ 12,50, dependendo do *ragù*, e que os acompanhamentos dificilmente serão mais caros que

os molhos. Assim, vemos que os preços podem subir um pouco, estando abaixo da média na região.

No iFood os preços são diferentes, pois, as taxas do aplicativo e de cartões podem chegar a 30%. Portanto, os preços são, aproximadamente, 40% mais altos para compensar as taxas. Nesse canal também é oferecida a opção de combos que variam entre 10% e 20% de desconto ao levar pelo menos quatro unidades.

4.3.4 Distribuição

Os canais de distribuição da empresa são iFood, Instagram e Whatsapp, e o processo de vendas está detalhado no plano operacional. Eventualmente, ocorre a participação em feiras, com o objetivo não só de aumentar as vendas, mas também de divulgação da marca.

4.3.5 Comunicação

As redes sociais são os canais de comunicação da empresa, atuando no Instagram e TikTok, com o objetivo de aumentar o alcance da marca. São feitos *posts* informativos, apresentando aspectos da cultura italiana relacionados aos produtos, sugestões de receitas, interação com os clientes, entre outros. Eventualmente, são feitos anúncios pagos, com o objetivo de atrair novos seguidores.

4.4 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro terá indicadores com projeções para os três primeiros anos de atuação da empresa.

4.4.1 Investimento inicial

O investimento inicial da empresa foi baixo, levando em consideração que a produção é inicialmente caseira e muitos utensílios não foram necessários. O total investido no início da produção foi de R\$ 5.258,21, conforme tabela abaixo.

Figura 6 – Investimento inicial

Categoria	Item	Quantidade	Valor total
Máquinas	Depurador	1	R\$ 391,60
Máquinas	Freezer horizontal	1	R\$ 1.200,98
Utensílios	Balança	1	R\$ 24,25
Utensílios	Caixa térmica	1	R\$ 64,00
Utensílios	Colher grande (pá)	1	R\$ 44,10
Utensílios	Copo medidor	1	R\$ 8,10
Utensílios	Cortador de legumes	1	R\$ 91,09
Utensílios	Descascador de legumes	1	R\$ 23,00
Utensílios	Panela de ferro de 20 L	1	R\$ 427,40
Utensílios	Peneira	1	R\$ 7,50
Utensílios	Recipientes grandes	6	R\$ 99,00
Utensílios	Tábua de corte	1	R\$ 148,80
Utensílios	Tesoura	1	R\$ 6,90
Outros	Capital de giro	1	R\$ 2.321,49
Outros	Pesquisa de mercado	1	R\$ 400,00
Total			R\$ 5.258,21

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.2 Custos

4.4.2.1 Custos fixos

Com a produção caseira, o aluguel não é uma despesa para a empresa. Pelo mesmo motivo, a parte correspondente à empresa nas contas de gás e energia elétrica foram estimados a partir dos dados de desempenho informados pelos fabricantes dos equipamentos (freezer, geladeira e fogão). O preço do kW baseado pela conta da CEEE no mês de março de 2023 foi de R\$ 0,86. O freezer fica ligado o mês inteiro, com um consumo de 34,5 kWh/mês, gerando um custo de R\$ 29,67. A geladeira tem um consumo de 48 kWh/mês, mas é ligada apenas em dias de produção, já que o estoque é organizado de maneira que não sobre alimentos que necessitam de refrigeração. Assim, fica ligada no máximo 20 dias por mês, consumindo no total 32 kWh/mês, o que totaliza R\$ 27,52. A energia totaliza, então, R\$ 57,19, mas esse valor terá uma margem para cima, considerando outros pequenos usos, como lâmpadas e outros aparelhos. O fogão consome 0,149 kg/h de GLP e fica com o gás aceso, em média, 3 horas por dia de produção, totalizando, no máximo, 60 horas por mês e consumindo 8,94 kg de GLP, o que gera um custo de R\$ 72,61, considerando R\$ 8,1229/m³ da tabela tarifária da Sulgás de dezembro de 2022. Os custos fixos mensais tem um total de R\$ 3.898,71.

Figura 7 – Custos fixos

Custo fixo	Valor
Pró-labore	R\$ 3.500,00
Anúncios (redes sociais)	R\$ 100,00
Imposto (simples nacional)	R\$ 66,10
Gasolina	R\$ 30,00
Materiais de limpeza	R\$ 60,00
Gás	R\$ 72,61
Energia elétrica	R\$ 70,00
Total	R\$ 3.898,71

Fonte: Elaborado pelo autor

O faturamento máximo do MEI é de R\$ 8.100,00. Assim, a quantidade máxima de unidades vendidas por mês é de 267, considerando o preço médio de venda entre os quatro produtos de R\$ 30,25. Dividindo esses custos pela quantidade máxima de vendas, o custo fica em R\$ 14,60 por unidade de *ragù*.

4.4.2.2 Custos variáveis

Abaixo estarão dispostos os custos variáveis de acordo com a ficha técnica dos *ragùs*. Será apresentada a tabela do *Sugo Finto* como exemplo, enquanto os outros produtos terão apenas seu valor final apresentado. A ficha técnica mostra os custos por porção e para uma receita que rende 30 porções.

Figura 8 – Ficha técnica (Sugo Finto)

Nome do prato:		Sugo Finto							
Nº de porções:	30	porção de 400 g							
Ingredientes	Quantidade	Unidade	x porções	Embalagem	Preço Unit.	Custo	Custo total	Custo total	
	1 porção						30 porções	1 porção	
Tomates pelados	240	gramas	7200	400	R\$ 7,98	R\$ 143,64	R\$ 276,46	R\$ 9,22	
Embalagem	1	unidade	30	1	R\$ 2,13	R\$ 63,83			
Vinho tinto	25	ml	750	4900	R\$ 110,00	R\$ 16,84			
Azeite	14,5	ml	435	500	R\$ 18,98	R\$ 16,51			
Cebola	105,3	gramas	3159	1000	R\$ 4,00	R\$ 12,64			
Cenoura	79,5	gramas	2385	1000	R\$ 4,00	R\$ 9,54			
Aipo	25	gramas	750	1000	R\$ 7,00	R\$ 5,25			
Extrato de tomate	14,5	gramas	435	350	R\$ 3,79	R\$ 4,71			
Salsa	5,6	gramas	168	200	R\$ 2,50	R\$ 2,10			
Manjeriço	4	folhas	120	200	R\$ 1,50	R\$ 0,90			
Pimenta do reino	0,275	gramas	8,25	250	R\$ 12,98	R\$ 0,43			
Sal	2,18	gramas	65,4	1000	R\$ 1,19	R\$ 0,08			

Fonte: Elaborado pelo autor

A esses valores deve ser acrescido 10% para considerar perdas, como insumos estragados, por exemplo. Assim, o custo de cada produto e suas respectivas margens de contribuição ficam da seguinte maneira.

Tabela 5 – Custos variáveis e margens de contribuição

Produto	Custo de 1 porção	Custo 1 porção com perdas	Margem de contribuição
<i>Ragù alla Bolognese</i>	R\$ 14,89	R\$ 16,38	R\$ 15,62
<i>Ragù de Costela</i>	R\$ 13,94	R\$ 15,33	R\$ 16,67
<i>Ragù di Funghi</i>	R\$ 12,67	R\$ 13,94	R\$ 18,06
<i>Sugo Finto</i>	R\$ 9,22	R\$ 10,14	R\$ 16,30

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.2.3 Custos totais

Somando os custos variáveis com os fixos, chegamos aos seguintes custos unitários.

Tabela 6 – Custos totais

Produto	Custo variável	Custo fixo	Custo total
<i>Ragù alla Bolognese</i>	R\$ 16,38	R\$ 14,60	R\$ 30,98
<i>Ragù de Costela</i>	R\$ 15,33	R\$ 14,60	R\$ 29,93
<i>Ragù di Funghi</i>	R\$ 13,94	R\$ 14,60	R\$ 28,54
<i>Sugo Finto</i>	R\$ 10,14	R\$ 14,60	R\$ 24,74

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa para os seis primeiros meses está representado abaixo. Quando a empresa não alcançou o ponto de equilíbrio, foi reduzido o pró-labore. Para o fluxo de caixa acumulado foi considerado o investimento inicial de R\$ 5.258,21.

Figura 9 – Fluxo de caixa do primeiro semestre

	Primeiro semestre
Receita Bruta	R\$ 10.546,00
(-) imposto	-R\$ 379,41
Receita Líquida	R\$ 10.166,59
(-) custo operacional	-R\$ 9.316,40
Pessoal	-R\$ 2.150,00
Matéria-prima	-R\$ 5.261,84
Outros custos	-R\$ 1.904,56
Lucro operacional	R\$ 850,19
Fluxo de caixa acumulado	-R\$ 4.408,02

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os próximos anos foram traçados cenários diferentes, considerando um aumento nos custos fixos de R\$ 300,00 mensais em anúncios para todos cenários e os aspectos destacados abaixo:

- Cenário A: meta de 267 pedidos por mês (objetivo traçado no plano de marketing);

Figura 10 – Projeção do fluxo de caixa (cenário A)

Cenário A	Próximo semestre	Ano 2	Ano 3
Receita Bruta	R\$ 48.460,50	R\$ 97.200,00	R\$ 97.200,00
(-) imposto	-R\$ 396,60	-R\$ 793,20	-R\$ 793,20
Receita Líquida	R\$ 48.063,90	R\$ 96.406,80	R\$ 96.406,80
(-) custo operacional	-R\$ 47.040,16	-R\$ 94.080,32	-R\$ 94.080,32
Pessoal	-R\$ 21.000,00	-R\$ 42.000,00	-R\$ 42.000,00
Matéria-prima	-R\$ 22.347,90	-R\$ 44.695,80	-R\$ 44.695,80
Outros custos	-R\$ 3.692,26	-R\$ 7.384,52	-R\$ 7.384,52
Lucro operacional	R\$ 1.023,74	R\$ 2.326,48	R\$ 2.326,48
Fluxo de caixa acumulado	-R\$ 3.384,28	-R\$ 1.057,80	R\$ 1.268,68

Fonte: Elaborado pelo autor

- Cenário B: alcançar o faturamento máximo do MEI ao final do primeiro ano da empresa, considerando o faturamento dos seis primeiros meses;

Figura 11 - Projeção do fluxo de caixa (cenário B)

Cenário B	Próximo semestre	Ano 2	Ano 3
Receita Bruta	R\$ 86.645,00	R\$ 97.200,00	R\$ 97.200,00
(-) imposto	-R\$ 396,60	-R\$ 793,20	-R\$ 793,20
Receita Líquida	R\$ 86.248,40	R\$ 97.993,20	R\$ 97.993,20
(-) custo operacional	-R\$ 64.649,21	-R\$ 94.080,32	-R\$ 94.080,32
Pessoal	-R\$ 21.000,00	-R\$ 42.000,00	-R\$ 42.000,00
Matéria-prima	-R\$ 39.956,95	-R\$ 44.695,80	-R\$ 44.695,80
Outros custos	-R\$ 3.692,26	-R\$ 7.384,52	-R\$ 7.384,52
Lucro operacional	R\$ 21.599,19	R\$ 3.912,88	R\$ 3.912,88
Fluxo de caixa acumulado	R\$ 17.191,17	R\$ 21.104,05	R\$ 25.016,93

Fonte: Elaborado pelo autor

- Cenário C: conseguir vender a produção máxima (600 unidades) por mês (depende da aprovação do projeto de lei que aumenta o faturamento máximo do MEI).

Figura 12 - Projeção do fluxo de caixa (cenário C)

Cenário C	Próximo semestre	Ano 2	Ano 3
Receita Bruta	R\$ 108.900,00	R\$ 217.800,00	R\$ 217.800,00
(-) imposto	-R\$ 396,60	-R\$ 793,20	-R\$ 793,20
Receita Líquida	R\$ 108.503,40	R\$ 218.593,20	R\$ 218.593,20
(-) custo operacional	-R\$ 74.912,26	-R\$ 149.824,52	-R\$ 149.824,52
Pessoal	-R\$ 21.000,00	-R\$ 42.000,00	-R\$ 42.000,00
Matéria-prima	-R\$ 50.220,00	-R\$ 100.440,00	-R\$ 100.440,00
Outros custos	-R\$ 3.692,26	-R\$ 7.384,52	-R\$ 7.384,52
Lucro operacional	R\$ 33.591,14	R\$ 68.768,68	R\$ 68.768,68
Fluxo de caixa acumulado	R\$ 29.183,12	R\$ 97.951,80	R\$ 166.720,48

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio da empresa, para cobrir os custos fixos e não ter prejuízo e nem lucro, é de 239,1 unidades por mês. O cálculo foi feito dividindo os custos fixos (R\$ 3.898,71) pela média da margem de contribuição dos quatro produtos (R\$ 16,30).

4.4.5 Payback

O *payback*, considerando os diferentes cenários, fica da seguinte maneira.

Tabela 7 – *Payback*

Cenário	A	B	C
Payback (anos)	2,455	0,234	0,153

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 13 – *Payback* (Cenário A)

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa acumulado
0	-R\$ 5.258,21	-R\$ 5.258,21
1	R\$ 1.873,93	-R\$ 3.384,28
2	R\$ 2.326,48	-R\$ 1.057,80
3	R\$ 2.326,48	R\$ 1.268,68
Payback	2,455	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 14 - *Payback* (Cenário B)

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa acumulado
0	-R\$ 5.258,21	-R\$ 5.258,21
1	R\$ 22.449,38	R\$ 17.191,17
2	R\$ 3.912,88	R\$ 21.104,05
3	R\$ 3.912,88	R\$ 25.016,93
Payback	0,234	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 15 *Payback* (Cenário C)

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa acumulado
0	-R\$ 5.258,21	-R\$ 5.258,21
1	R\$ 34.441,33	R\$ 29.183,12
2	R\$ 68.768,68	R\$ 97.951,80
3	R\$ 68.768,68	R\$ 166.720,48
Payback	0,153	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.6 VPL (valor presente líquido)

Para calcular o VPL foi utilizada a taxa SELIC (13,75%) como taxa mínima de atratividade.

Tabela 8 - VPL

Cenário	A	B	C
VPL	-R\$ 12,457,28	R\$ 32.686,88	R\$ 178.807,59

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.7 TIR (taxa interna de retorno)

A taxa interna de retorno é maior que a taxa mínima de atratividade apresentada no VPL nos cenários B e C, conforme tabela abaixo.

Tabela 9 - TIR

Cenário	A	B	C
TIR	11,2%	347,3%	731,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desse plano de negócios proporcionou uma análise do mercado que identificou boas oportunidades, além de traçar metas para o futuro do negócio. Assim, é possível destacar alguns pontos. A modalidade MEI proporciona muitas vantagens competitivas, principalmente em relação às normas da vigilância sanitária, mas está desatualizada em valores de faturamento máximo desde 2006. Por isso, é de extrema importância para todos empreendedores dessa modalidade que o projeto de lei que aumenta esse limite seja aprovado ainda em 2023.

Com a análise SWOT foi possível destacar pontos que foram detalhados no desenvolvimento do plano de negócios, entre eles o crescimento do *e-commerce* e *delivery*, além de constatar que existem poucos concorrentes diretos, entretanto, é necessário educar o público-alvo para conseguir mostrar o diferencial da empresa. Ainda com essa análise foram identificadas forças na qualidade e versatilidade do produto, além de mostrar os pontos positivos e negativos da modalidade MEI, que proporciona seguir menos normas da vigilância sanitária e assim reduzir custos, mas que tem um faturamento máximo anual desatualizado que limita a produção. Outro ponto negativo é que o empreendedor fica sobrecarregado ao acumular muitas tarefas.

O plano de marketing iniciou com uma análise de mercado, em que se observou um crescimento do consumo digital de idosos (“economia prateada”) e a busca por “*comfort food*” em todo Brasil, mas principalmente no Rio Grande do Sul. Além disso, se destaca a força das redes sociais como principal meio de comunicação das empresas com seu público-alvo. A análise dos concorrentes identificou poucos concorrentes diretos, entretanto muitos indiretos, sendo necessária uma boa estratégia de comunicação para se diferenciar da concorrência e educar o público-alvo. Nesse plano também foram descritos os produtos, preços (que podem aumentar de acordo com as análises citadas e os custos), estratégias de comunicação e promoção.

O plano financeiro é o que finaliza o trabalho e mostra em números cenários para os próximos anos. É destacado o baixo investimento inicial e os custos fixos reduzidos que a modalidade MEI proporciona. Os indicadores de *payback*, VPL e TIR mostram os cenários traçados em que o projeto é viável e tem grande potencial de retorno: B e C. Entretanto, este último depende da aprovação do projeto de lei que visa aumentar o faturamento máximo do microempreendedor individual.

6 REFERÊNCIAS

- ABBT. **Home**. Disponível em: <https://www.abbt.org.br/home>. Acesso em: 17 mar. 2023.
- ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Números do Setor**. 2022. Disponível em: <https://www.abia.org.br/numeros-setor>. Acesso em: 02 ago. 2022.
- ALVARENGA, Darlan. Comércio eletrônico: comida por delivery e supermercados são categorias que mais crescem na pandemia. **G1**, 26 mai. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/26/comercio-eletronico-comida-por-delivery-e-supermercados-sao-categorias-que-mais-crescem-na-pandemia.ghtml>. Acesso em: 19 jul. 2022.
- ANR. **Alimentação na Pandemia: A visão dos Operadores de Food Service**. 2022. Disponível em: https://anrbrasil.org.br/wp-content/uploads/2022/05/20220506_Pesquisa_Operadores_ANR_Galunion_IFB_Detalhada.Ed1_2022.pdf. Acesso em: 19 jul. 2022.
- BÚSSOLA. Número de empresas de entrega de alimentos cresce quase 80% na pandemia. **Exame**, 8 fev. 2022. Disponível em: <https://exame.com/bussola/numero-de-empresas-de-entrega-de-alimentos-cresce-quase-80-na-pandemia/>. Acesso em 19 jul. 2022.
- DATAREPORTAL. **Facebook statistics and trends**. 2022. Disponível em: <https://datareportal.com/essential-facebook-stats>. Acesso em 02 ago. 2022.
- DATAREPORTAL. **Global Social Media Statistics**. 2022. Disponível em: <https://datareportal.com/social-media-users>. Acesso em 02 ago. 2022.
- DATAREPORTAL. **Instagram statistics and trends**. 2022. Disponível em: <https://datareportal.com/essential-instagram-stats>. Acesso em 02 ago. 2022.
- DATAREPORTAL. **TikTok statistics and trends**. 2022. Disponível em: <https://datareportal.com/essential-tiktok-stats>. Acesso em 02 ago. 2022.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 8. Ed. São Paulo: Empreende. 2021.
- FEEVALE. **PREVERS**. 2021. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/6d650deb-24f9-4ec3-bd50-8833a7a3c9cb/PREVERS2022digital.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2023.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption**. Londres, 2022.

GIORDANI, Luiza. De norte a sul da Itália: como as diferenças geográficas influenciaram na construção da “comida típica” dos imigrantes italianos no RS. *In: REUNIÃO DE ANTROPOLOGIA DO MERCOSUL*, 13., 2019, Porto Alegre. **Anais [...]** Porto Alegre: UFRGS, 2019. 22 p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. Ed. Porto Alegre: AMGH. 2014.

IMHOFF, M. “**O mercado curtiu sua publicação**”: o engajamento nas mídias sociais e o valor ao acionista”. Tese (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, UFRGS. Porto Alegre, f. 116. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books. 2021.

LINX. O que é food service? Confira as principais tendências! **Linx**, 06 jul. 2021. Disponível em: <https://www.linx.com.br/blog/o-que-e-food-service/>. Acesso em: 16 ago. 2022.

MISSIAGGIA, Mariana. 9 hábitos que influenciam o comportamento do consumidor. **Diário do Comércio**, 24 ago. 2017. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/publicacao/s/9-habitos-que-influenciam-o-comportamento-do-consumidor>. Acesso em: 19 jul. 2022.

OLIVEIRA, Priscilla. Pesquisa aponta hábitos gastronômicos dos brasileiros. **Mundo do Marketing**, 10 jun. 2015. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/33742/pesquisa-aponta-habitos-gastronomicos-dos-brasileiros.html>. Acesso em: 03 ago. 2022.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José A.; LÓPEZ, Santiago M. **Plano de Negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion. 2000.

PAYPAL. 1 em cada 4 brasileiros pretende continuar fazendo compras online diariamente após a pandemia. **PayPal Newsroom**, 17 nov. 2021. Disponível em: <https://newsroom.br.paypal-corp.com/consumo-online-no-brasil>. Acesso em: 02 ago. 2022.

PERSAUD, A.; AZHAR, I. Innovative mobile marketing via smartphones: Are consumers ready? **Marketing Intelligence & Planning**, Ottawa, v. 30, n. 4, p. 418-443, 2012.

SAMPAIO, Valdeci C. F.; TAVARES, Cristiano V. C. C. Marketing digital: o poder de influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, 2017. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_cira_e_cristiano_0.pdf.

Acesso em: 18 jul. 2022.

SARAIVA, Alessandra. Maioria das empresas no país não dura 10 anos, e 1 de 5 fecha após 1 ano. **Valor**, 22 out. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/10/22/maioria-das-empresas-no-pais-nao-dura-10-anos-e-1-de-5-fecha-apos-1-ano.ghtml>. Acesso em: 05 ago. 2022.

SEBRAE-SP. Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo, 2014.

SIMONI, Virginia. Ragù o ragout, qual è il termine corretto? **La cucina italiana**, 02 abr. 2020. Disponível em: <https://www.lacucinaitaliana.it/storie/piatti-tipici/ragu-ragout-termine-corretto/>. Acesso em 17 ago. 2022.

SONG, S.; YOO, M. The role of social media during the pre-purchasing stage. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v. 7, n. 1, p. 84-99, 2016.

STANGHERLIN, A.; JOÃO, D. M.; OLIVEIRA, J. N. D. **Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da covid - 19**. 2020. Disponível em: https://www.osecovid19.cloud.ufsm.br/media/documents/2021/03/29/Textos_para_Discuss%C3%A3o_03_-_Os_desafios_enfrentados_pelos_empreendedores_.pdf. Acesso em: 18 jul. 2022.